









C S I S

## ANALISA MASALAH-MASALAH INTERNASIONAL

Tahun III, 1974

### DAFTAR ISI

#### 1. PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MULTINASIONAL

J. PANGLAYKIM, Perusahaan-perusahaan Multinasional

J. PANGLAYKIM, Pengantar kepada Bahan-bahan Pustaka mengenai Perusahaan-perusahaan Multinasional

#### 2. PENDIDIKAN SEBAGAI FAKTOR KEKUATAN I

E.J. Sutarto HARDJOSUSONO, Mencari Alternatif Sistim Pendidikan dan Pengajaran di Indonesia

Daoed JOESOEF, Persoalan Approach dalam Mempolakan Pendidikan Dalam Rangka Pembangunan Nasional

F. Hendrarto POESPOSOETJIPTO, Beberapa Aspek Ekonomi dalam Penyusunan Planning Pendidikan

#### 3. PENDIDIKAN SEBAGAI FAKTOR KEKUATAN II

M. Hadi SOESASTRO, Pendidikan dan Transformasi

Ny. Hariati SCHUTZENBERGER, Memperjuangkan Pendidikan Pertukangan

Ny. Indah Hernawati SIDHAFTA, Pemikiran tentang dasar Pendidikan Guru

R. HARYOSEPUTRO, Masalah Modernisasi Masyarakat Tradisionil

#### 4. MASALAH ENERGI DUNIA

Ali MOERTOPO, Politik dan Bahan-bahan Mentah: Tantangan Dunia Masa Kini dan Konsekwensinya bagi Kebijaksanaan-kebijaksanaan Domestik

M. Hadi SOESASTRO, RRC sebagai Negara Penghasil Minyak

#### 5. MODAL SEBAGAI FAKTOR KEKUATAN

Daoed JOESOEF, Modal sebagai Faktor Produksi dan Kekuatan

Pande R. SILALAHI, Perimbangan Modal Swasta Nasional di Indonesia

#### 6. PERKEMBANGAN POLITIK KOLONI-KOLONI PORTUGIS

Kirdi DIPOLYUDO, Perkembangan Politik Koloni-koloni Portugis Dokumen

## 7. UNI SOVIET

Kirdi DIPOYUDO, Strategi Uni Soviet di Timur Tengah  
M. Hadi SOESASTRO, Minyak dan Diplomasi Uni Soviet  
Dokumen

## 8. ASPEK STRATEGIS DAN INTERNASIONAL DARI PERSOALAN ENERGI

Ali MOERTOPO, Segi Internasional-Strategis dari Persoalan Energi  
M. Hadi SOESASTRO, Indonesia dan Petabumi Politik Energi Dunia Selama 30 Tahun Mendatang  
H. HENRIARSO, Peranan Jepang dalam Dunia Perminyakan Indonesia

## 9. HUBUNGAN EKONOMI INTERNASIONAL DALAM DUNIA YANG BERUBAH

Daoed JOESOEF, Kemerdekaan Nasional dan Saling Ketergantungan Ekonomi Bangsa-bangsa  
Bing P. LUKMAN, Interdependensi dalam Rangka Pembangunan  
M. Hadi SOESASTRO, Transfer Teknologi dalam Hubungan Internasional

## 10. KEBUDAYAAN SEBAGAI FAKTOR KEKUATAN

A. M. W. PRANARKA, Pembangunan Nasional adalah Proses Akulturas  
Daoed JOESOEF, Aspek Sosial Budaya dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia  
J. Soedjati DJIWANDONO, Mengejar Kelambatan Budaya  
A. M. W. PRANARKA, Akibat-akibat dari Terlambatnya Proses Pembaharuan Pendidikan di Indonesia  
Onny S. PRIYONO, Kelakuan Yang Menyimpang Tidak Selalu Bersifat Negatif

## 11. AFRIKA SELATAN SAHARA

O. Abdul RACHMAN, Afrika Bergolak Terus  
Kirdi DIPOYUDO, Guinea Bissau Merdeka  
Kirdi DIPOYUDO, Pergolakan di Ethiopia

## 12. BEBERAPA PERKEMBANGAN DI ASIA SELATAN

O. Sutomo ROESNADI, Hubungan Sikkim dengan India  
Kirdi DIPOYUDO, Persoalan Sekitar Diego Garcia  
O. Abdul RACHMAN, Aspek-aspek Security dalam Hubungan Internasional di Samudra Indonesia





# **ANALISA**

## **MASALAH - MASALAH INTERNASIONAL**

**PERUSAHAAN - PERUSAHAAN  
MULTINASIONAL**

**TAHUN III NO. 1**

**JANUARI 1974**



1950年1月1日

小縣城中學初級部

小縣城中學初級部

( )

## PENGANTAR PENERBIT

Penerbitan kami pada kali ini memuat dua karangan yang ditulis oleh Dr. Jusuf PANGLAYKIM mengenai perusahaan-perusahaan multinasional yang cepat atau lambat, sadar atau tidak sadar akan kita rasakan sebagai gangguan besar bagi perkembangan **nasional**, apabila kita tidak siap untuk menghadapinya.

Perusahaan-perusahaan multinasional dengan kemampuan dan malahan mungkin monopoli dalam kapital dunia, teknologi dan ketrampilan, yang karenanya dengan mudah dapat ke luar dan masuk dalam batas-batas kedaulatan negara-negara di dunia, telah merupakan satu gejala baru dalam tata kehidupan internasional, baik karena melahirkan internasionalisasi di bidang produksi maupun membawa benih pertentangan-pertentangan politis. Sebagai gejala yang sama sekali baru tentu m.n.c. ini selain merupakan tantangan baru juga membawa dimensi persoalan yang baru. Dan karenanya jelas bahwa solusinya akan sangat berlainan.

Kiranya bentuk diplomasi konvensionil seperti yang lazim dijalankan dalam penyelenggaraan hubungan internasional tidak lagi memadai untuk menyelesaikan masalahnya. Meja konperensi tidak lagi mampu menampungnya, dan semakin lama kiranya menjadi semakin jelas bahwa cara untuk menghadapinya harus menggunakan praktek-praktek yang serupa seperti yang dipakai oleh m.n.c. Alternatif lainnya bisa saja diambil, misalnya dengan menutup pintu bagi masuknya m.n.c. ke negara kita, tetapi solusi ini bukanlah memecahkan masalah pembangunan negara yang merupakan tantangan kita dewasa ini.

Untuk merumuskan tindakan yang kiranya dapat diambil oleh kita guna menyalurkan dan mengarahkan sambil memanfaatkan kehadiran m.n.c. perlu dipelajari dengan mendalam hakekat, cara operasi dan arti dari m.n.c. ini.



# DAFTAR ISI

Hal.

Pengantar Penerbit

i

Perusahaan-perusahaan Multinasional

J. PANGLAYKIM

3

Pengantar kepada Bahan-bahan Pustaka mengenai

Perusahaan-perusahaan Multinasional

J. PANGLAYKIM

25

Diterbitkan oleh

CENTRE FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES  
Tanah Abang III/27, Jakarta





## PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MULTINASIONAL

J. PANGLAYKIM

Perusahaan-perusahaan multinasional (m.n.c.) telah memperoleh perhatian khusus berbagai badan internasional, pemerintahan-pemerintahan nasional, para sarjana serta pengusaha. Gejala ini merupakan masalah yang sangat menarik untuk wilayah Asia Tenggara pada umumnya dan Indonesia pada khususnya.

Meskipun kehadiran perusahaan-perusahaan asing bukan lagi merupakan hal baru bagi Indonesia, namun munculnya m.n.c. akhir-akhir ini dalam berbagai bentuk dan kerumitannya serta dengan segala kekuatan dan kelemahannya tetap merupakan masalah yang cukup asing bagi mereka-mereka yang berhadapan dengannya.

Mengingat bahwa m.n.c. ini menyusup dalam berbagai sektor perekonomian Indonesia, penulis berpendapat bahwa pengaturan-pengaturan tertentu perlu dirumuskan untuk memungkinkan perusahaan-perusahaan ini hidup berdampingan secara harmonis, baik dengan dunia pengusaha Indonesia maupun dengan rakyat pada umumnya, dan di samping itu pengaturan tersebut harus sekaligus memungkinkan kita mengadakan pengaturan kerja dengan para perwakilan perusahaan-perusahaan tersebut atas dasar saling menguntungkan.

Meskipun akhir-akhir ini banyak bermunculan tulisan-tulisan serta banyak dibicarakan mengenai berbagai aspek operasi m.n.c., namun secara jujur patut diakui bahwa sebagian besar dari kita sangat langka pengetahuannya mengenai tata-cara kerja yang sebenarnya dari m.n.c. tersebut. Pada umumnya kita kurang mengetahui tentang proses pengolahan dan pengambilan keputusan oleh pucuk pimpinan perusahaan-perusahaan tersebut, kalaupun kita dengan jelas telah mengetahui adanya perbedaan dalam proses di atas antara m.n.c. Jepang dan m.n.c. lainnya.

Sebagai titik tolak untuk melanjutkan pembahasan perlu kiranya terlebih dahulu kita menentukan suatu definisi sementara mengenai m.n.c. Yair Aharoni dalam karangannya

berjudul "On the Definition of a Multinational Corporation" berpendapat bahwa m.n.c. adalah heterogen, terdiri dari berbagai jenis<sup>1</sup>. Adapun pembahasannya didasarkan atas beberapa faktor pokok, yakni: (1) kriteria struktural (jumlah operasinya di luar negeri, pemilikan, kebangsaan dari pucuk menejemen, dan struktur organisasinya); (2) ukuran-ukuran mengenai karyanya (tindakan-tindakan relatif-absolut, jenis tindakan, persentase-persentase yang nyata); (3) karakteristik dari tingkah laku ("corporate management" atau orientasi).

Menurut Aharoni terdapat tiga mazhab yang memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek struktural dan karya serta pada pola tingkah laku para menejer di pucuk pimpinan. Rupanya dia berkesimpulan bahwa ketiga mazhab pemikiran itu "tidak bersangkut paut satu dengan lainnya dan setiap definisi menjurus pada pencakupan perusahaan yang melakukan kegiatan dalam bidang internasional dan tidak mencakup perusahaan-perusahaan lainnya". Dia berpendapat bahwa "apa yang disebutkan sebagai m.n.c. ada berbagai jenisnya. Dan untuk menghindari kecaburan maka yang terpenting ialah menyadari akan adanya keaneka-ragaman ini". Sebagai contohnya, pemilikan tidaklah sama artinya dengan penguasaan. Saham General Motor, misalnya, dapat dimiliki oleh orang-orang yang berasal dari berbagai kebangsaan, namun demikian dapat dilihat bahwa penguasaan berada sepenuhnya di tangan orang-orang Amerika. Menurut pendapat Aharoni pemilikan perusahaan tidaklah secara langsung menerangkan mengenai "pembagian kekuasaan, kepemimpinan ataupun pusat-pusat pengambilan keputusan dalam perusahaan tersebut". Apabila kita mengambil jumlah cabang-cabang perusahaan sebagai ukuran, maka suatu badan usaha yang hanya membeli barang-barang dagangan seperti Dodwell dari kelompok Inchape dapat dianggap sebagai suatu m.n.c. walaupun perusahaan tersebut hanya terdiri dari badan-badan usaha dan cabang-cabang usaha di berbagai-bagai negara yang bergerak dalam pembelian barang-barang, dan di negara-negara tersebut perusahaan-perusahaan ini tidak mendirikan pabrik-pabrik untuk memproduksir barang-barang.

Dari saham perusahaan Nippon Oil yang memiliki modal 22.500.000.000 Yen, sebesar 10,4% dipegang oleh pihak luar, namun demikian perusahaan ini sepenuhnya adalah perusahaan yang berkedudukan di Jepang, dan bukan suatu m.n.c. Sebaliknya,

<sup>1</sup> A. Kapoor, Philip D. Grib (ed.), The Multinational Enterprise in Transition, Selected Readings and Essays (Princeton: The Darwin Press, 1972)

berdasarkan jiwah operasinya di luar negeri sehubungan dengan banyaknya pabrik yang didirikan (baik dalam bentuk joint venture maupun investasi langsung), Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, dan lain-lain sudah dapat dianggap sebagai m.n.c. Sebaliknya bila ditinjau dari segi ukuran pemilikan, saham-saham Mitsui (sebagian saham-sahamnya dimiliki oleh Mitsui Bank, Fuji Bank, Bank of Tokyo, Mitsui Mutual Life, pemilikan asing 2,3%); Mitsubishi (sebagian besar pemegang-pemegang saham-sahamnya adalah: Tokyo Marine & Fire Insurance, Mitsubishi Bank, Meiji Mutual Life Insurance, Mitsubishi Heavy Industries, dan yang di tangan asing 1,4%), Marubeni (sebagian besar pemegang saham-sahamnya adalah: Fuji Bank, Sumitomo Bank, Yasuda Fire & Marine Insurance, Bank of Kobe, pemegang saham asing 0,0%) tidak dapat dianggap sebagai m.n.c. meskipun, sekali lagi, dari sudut tata cara operasinya dapat dianggap bahwa perusahaan-perusahaan besar telah menerima dunia sebagai pasarnya.

Bagaimana juga, pola tata cara seperti itu mungkin perlu diubah sampai pada batas tertentu di mana perusahaan-perusahaan ini melihat dunia sebagai konsumen dan juga sebagai sumber suplai yang memungkinkan perekonomian Jepang berjalan secara lebih effektif. Karena itulah Aharoni mengemukakan penggolongan tambahan seperti diuraikan di bawah ini.

## 1. Perusahaan dunia

Suatu perusahaan yang sebenarnya dapat disebut sebagai perusahaan dunia tidak mungkin ada oleh karena adanya perasaan nasionalisme dan kedaulatan berbagai negara. Dengan demikian maka kita jumpai Ford Hongkong, Ford Australia, Ford Inggris, Ford Taiwan, dan lain-lain, tetapi perusahaan-perusahaan tersebut berdiri dan berstatus di negara-negara yang berlainan, dan karenanya masing-masing memiliki "suatu identitas perusahaan tertentu". Itulah sebabnya dilihat dari segi hukum tidak akan ada organisasi dunia, namun demikian, dalam hubungannya dengan kegiatan bisnis praktis kemungkinan ini cukup nyata.

## 2. Perusahaan dengan ikatan multinasional

Jenis ini terdiri dari bermacam-macam kelompok perusahaan yang bekerja dan didirikan di berbagai-bagai negara "tetapi semuanya diawasi oleh satu pusat perusahaan". Suatu perusahaan dengan ikatan multinasional (Multinational Cluster) bekerja paling sedikit di lima negara.

### 3. Perusahaan multinasional

Menurut Aharoni suatu m.n.c. harus menguasai dan mengawasi sejumlah perusahaan-perusahaan dengan ikatan multinasional dari hanya satu pusat perusahaan. Selanjutnya dia mengelompokkan m.n.c. dalam perusahaan: (1) ekspor; (2) impor; (3) pengangkutan; (4) perminyakan; (5) manufacturing; (6) perdagangan (seperti Sears and Roebuck); (7) regional atau multiregional.

Pada kelompok-kelompok ini mungkin dapat kita tambahkan perusahaan: (8) sewa-menyewa (leasing); (9) di bidang keuangan (termasuk bank dagang dan lain-lain); dan (10) industri-industri ekstraktif.

Dengan mempergunakan pengelompokan atau definisi ini sebagai alat analisa marilah kita teliti perusahaan-perusahaan asing yang bekerja di Indonesia untuk mengelompokkan perusahaan-perusahaan tersebut serta untuk memperkirakan pengaruhnya terhadap perekonomian kita.

### Beberapa contoh m.n.c. seperti dirumuskan Aharoni

Bila kita melihat daftar nama kelimapuluhan perusahaan-perusahaan Amerika yang terbesar maka kita dapat menunjukkan m.n.c. yang terkenal seperti Standard Oil (perminyakan), G.M. (manufacturing), I.B.M. (manufacturing dan sewa menyewa, Caterpillar (manufacturing dan ekspor), Union Carbide (manufacturing dan ekspor), First National City (keuangan dan sewa menyewa), dan lain-lain. Sebaliknya mengenai perusahaan-perusahaan Jepang dapat dilihat bahwa dalam pers, karangan-karangan dan lain-lainnya, perusahaan-perusahaan ini jarang sekali disebut-sebut sebagai m.n.c., walaupun sebenarnya berdasarkan definisi dan penggolongan-penggolongan yang dikemukakan oleh Aharoni perusahaan-perusahaan tersebut malahan mempunyai dasar yang lebih kuat untuk disebut sebagai "m.n.c. penuh". Jika kita bandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar Amerika dan Eropah yang bergerak dalam bidang yang sama Mitsubishi, Marubeni, jadi khususnya semua perusahaan-perusahaan Jepang yang termasuk "Sepuluh Besar", melakukan operasinya di seluruh dunia (Amerika Latin, Eropah, Asia, Australia, AS dan lain-lain), dengan pada umumnya mengadakan joint venture, investasi langsung, mendirikan

cabang-cabang dan kantor-kantor penghubung. Perusahaan-perusahaan besar ini mengimpor, mengekspor dan memprodusir serta melakukan distribusi barang-barang hasil produksi "manufacturing". Perusahaan-perusahaan itu juga melakukan eksploitasi minyak serta mendirikan industri-industri ekstraktif ataupun memperdagangkan bahan-bahan mentah tersebut. Perusahaan-perusahaan membiayai seluruh atau sebagian kegiatan "joint venture" dan memperlengkapinya dengan dana dan pinjaman yang diperlukan. Selain itu sebagian dari "Sepuluh Besar" ini juga mempunyai arti penting dalam operasi sewa menyewa (leasing), meskipun di bidang ini perusahaan-perusahaan tersebut tidak bergerak ke seluruh dunia seperti apa yang dilakukan dalam bidang-bidang usaha lain. Jika kita menilai kegiatan-kegiatan perusahaan-perusahaan ini dari sudut penggolongan (perusahaan-perusahaan dengan ikatan usaha bersama di banyak negara), dan juga bila kita melihat kriteria dari tiga mazhab pemikiran yaitu mazhab struktural, ukuran karya dan karakteristik tingkah laku, perusahaan-perusahaan besar Jepang yang tergolong dalam "Sepuluh Besar" itu dapat dianggap sebagai m.n.c. terutama di bidang impor, ekspor, pengangkutan, perminyakan, industri-industri, ekstraktif, perdagangan, manufacturing, sewa menyewa dan mungkin juga di bidang keuangan, meskipun telah menjadi kenyataan bahwa hampir semua kedudukan penting berada di tangan orang-orang Jepang sendiri, hal mana berhubungan erat dengan sistem dan cara kerja mereka yang jauh lebih baik. Selanjutnya perlu dicatat bahwa meskipun perusahaan-perusahaan besar tersebut dapat dianggap sebagai m.n.c. berdasarkan operasi, bidang-bidang usaha, struktur, tingkah laku dan lain-lainnya namun dalam menejemen dan identitas perusahaan-perusahaan tersebut tetap bersifat Jepang.

Perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan antara m.n.c. Barat/Amerika dengan m.n.c. Jepang

Dalam membicarakan perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan antara m.n.c. Barat/Amerika dengan m.n.c. Jepang mungkin besar manfaatnya bagi kita untuk mempergunakan kriteria yang dikemukakan di atas, yaitu ukuran struktural,

penyelenggaraan (karya) dan tingkah laku. Tentu saja penelitian-penelitian ini hanya terbatas pada data-data dan karangan-karangan yang telah diterbitkan serta bahan-bahan yang ada.

#### Pemerintah/Birokrasi Jepang dan Dunia Usaha

Pengusaha\*pengusaha (sektor swasta) mendapat kedudukan yang berpengaruh dalam masyarakat, dan mereka telah mendapat kedudukan sedemikian terutama sejak akhir Perang Dunia II berhubung dengan bantuan mereka untuk pembangunan kembali perekonomian Jepang.

Yanaga mengatakan: "..... pentingnya bisnis dan industri bagi kemakmuran ekonomi bangsa secara keseluruhan serta bagi kemerdekaan belum pernah disadari sehebat dewasa ini. Suatu perubahan total telah terjadi dalam sikap masyarakat terhadap para pengusaha yang sekarang tidak hanya memiliki pengaruh dan tanggung jawab tetapi juga kemakmuran yang nyata. Sebagai orang-orang yang menciptakan kemakmuran para pengusaha memiliki kekuatan ekonomi yang dengan mudah diubah menjadi kekuatan politik"<sup>1</sup>.

Pemerintah, birokrat/teknokrat dan perusahaan-perusahaan bisnis di Jepang bekerja sama dalam mencapai kemajuan dan ketiga unsur ini dapat dianggap sebagai suatu "integrated unit" yang tunggal yang umumnya dilihat sebagai "Japanese Incorporation".

Campur tangan secara langsung dari pemerintah Jepang dalam perusahaan-perusahaan besar Jepang sangat terbatas jika dibandingkan dengan negara-negara lain seperti Singapura, Indonesia, Malaysia ataupun Taiwan, namun demikian melalui "..... suatu apparat kerjasama yang kompleks, yang menyangkut beberapa kementerian dalam pemerintahan dan organisasi-organisasi lainnya seperti Bank of Japan di satu pihak dengan kelompok-kelompok resmi para pengusaha, dari industri sampai dengan organisasi-organisasi dagang, di lain pihak, pejabat-pejabat pemerintah dan pimpinan bisnis tetap menjalin dan mempertahankan suatu pola kerjasama yang langgeng"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Chitoshi Yanaga, "Big Business in Japanese Politics", (New Haven: Yale University Press 1968), hal. 30.

<sup>2</sup> Abbeglen, hal. 72

Kerjasama ini selanjutnya dipertegas ketika bekas PM Ikeda pada suatu kesempatan mengatakan bahwa "... pemerintah adalah nakhoda dan Zaika adalah kompas kapal"<sup>1</sup>.

Kerjasama pemerintah, birokrat/teknokrat dan pengusaha diperkuat oleh "... persamaan yang besar dan nyata dalam pandangan dan cara serta kepentingan yang terdapat di antara pejabat-pejabat pemerintah di kalangan atas yang bekerja di kementerian-kementerian dengan pimpinan tinggi usaha-usaha besar bisnis"<sup>2</sup>.

Jalinan yang erat antara cara, kepentingan dan pandangan berbagai-bagai kelompok ini serta kesetiaan dan semangat kekompakan yang sama-sama mereka miliki mungkin disebabkan oleh persamaan-persamaan yang terdapat pada latar belakangnya, universitas dan masa muda mereka. Yanaga mengatakan bahwa banyak pejabat-pejabat pemerintahan disebabkan kerjasama dengan pimpinan-pimpinan perusahaan bertindak sebagai penghubung antara kedua sektor tersebut sedangkan orientasi politik para pimpinan perusahaan yang semakin besar menumbuhkan pengertian mereka terhadap cara pendekatan birokratis. Peranan M.I.T.I. sangat penting dalam mengkoordinir usaha-usaha ketiga kelompok ini dalam proses pengambilan keputusan nasional. M.I.T.I. melindungi dan memajukan sektor usaha yang dilihatnya sebagai "partner" dan juga sebagai pelaksana kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pedoman-pedomannya yang melihat jauh ke depan. Kerjasama antara pemerintah, bisnis besar dan birokrat seperti ini telah berkembang bertahun-tahun dengan tujuan dan aspirasi ekonomi nasional yang satu. Dengan ditunjang kedua sektor lainnya bisnis besar yang didukung oleh menejemen dan teknisi yang berdisiplin tinggi telah dapat melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh pemerintah/birokrat dan dengan demikian mendatangkan kekayaan dan kemakmuran bagi perekonomian Jepang. Meskipun hubungan antara m.n.c., pemerintah dan birokrasi di Amerika Serikat dan Eropa tidak terlalu erat seperti halnya dengan m.n.c. Jepang, Barber berpendapat<sup>3</sup> bahwa "... perekonomian Amerika didominir oleh kalangan bisnis, dan keadaan seperti ini akan berlangsung terus dalam masa yang akan datang, dan bahwa sebagai akibatnya, keputusan-keputusan yang

<sup>1</sup> Yanaga, hal. 34

<sup>2</sup> Yanaga, hal. 118

<sup>3</sup> Richard J. Barber, The American Corporation, Its Power, Its Money, Its Politics (E.P. Dutton: 1970) hal. 4.

diambil oleh perusahaan-perusahaan AS dan pimpinan-pimpinannya akan memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk masa depan ekonomi dan sosial kita". Menurut penulis tersebut, bila semula pemerintah bertindak sebagai pengatur, maka sekarang pemerintah menjadi "partner" bisnis, dan di pihak bisnis sendiri menjadi bertambah peka terhadap kepentingan umum. Dinyatakannya "bahwa pemerintah dan pihak bisnis telah menjalin hubungan kerjasama yang menghapus kesan sebelumnya di mana kedua pihak dianggap sangat bertentangan": (hal. 4). Dalam konteks lain Stephenson<sup>1</sup> menyatakan bahwa pemerintah Amerika sedikit banyak telah memberikan subsidi kepada m.n.c. Amerika. Dinyatakannya bahwa "..... lebih dari setengah dari pemesanan peralatan elektronik dalam tahun 1970, yang harga keseluruhannya meliputi 25.000 juta dollar, berasal dari Departemen Pertahanan, ..... lebih dari 22.000 juta dollar uang para wajib pajak Amerika disediakan langsung untuk keperluan riset dan pengembangan pihak industri swasta AS". Selanjutnya dikatakan bahwa ".... perlindungan besar yang diberikan oleh pemerintah Amerika itulah yang menjadi salah satu sumber utama dari kekuatan perusahaan-perusahaan yang berinduk di Amerika terutama dalam industri-industri yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan".

Yang ingin kami kemukakan di sini ialah bahwa atas dasar sumbangan yang diberikan kepada perekonomian nasionalnya, m.n.c. telah menjalin dan mengembangkan suatu pengaturan kerja dengan pemerintah dan birokrat masing-masing. Mungkin sikap ini merupakan pencerminan dari pengakuan yang makin lama makin bertambah akan kenyataan bahwa ketiga sektor ini harus bekerja sama dengan erat sebagai "partner" dalam usaha mencapai tujuan-tujuan bangsa. Bagaimanapun, masih perlu di-nyatakan di sini bahwa menejer-menejer tinggi m.n.c. AS tidak terikat dalam sikap dan pendirian mereka oleh pemerintah dan birokrat. Mereka belum menjalin hubungan erat seperti yang di Jepang antara m.n.c. dengan M.I.T.I. dan organisasi-organisasi lainnya yang sejenis.

---

<sup>1</sup> Hugh Stephenson, "The Coming Clash, "The Impact of Multi-national Corporations on National States", Saturday Review Press, 1972.

## Kriteria Struktural

### (i) Jumlah Operasi di Luar Negeri

Dari sejumlah 50 m.n.c. Amerika terbesar, 18 perusahaan bergerak di bidang manufacturing dengan basis dunia. Dibandingkan dengan ini "Sepuluh Besar" Jepang bekerja dengan jaringan dunia, namun demikian, kita melihat bahwa operasi perusahaan-perusahaan tersebut dilakukan atas dasar "ikatan usaha" (cluster) yang bergerak tidak hanya dalam bidang pertekstilan tetapi juga dengan mengadakan perjanjian-perjanjian joint venture dalam sektor-sektor seperti petrokimia, produksi baja, pengolahan, dan lain-lain di masing-masing negara di mana perusahaan-perusahaan ini bergerak. Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, dan lain-lain yang bergerak di seluruh dunia, juga bergerak di bidang manufacturing di Indonesia, dan di sini kita melihat bahwa perusahaan-perusahaan besar ini beroperasi di berbagai sektor usaha termasuk gula, semen, perkapalan, pertekstilan, petrokimia, sepeda, kepingan-kepingan besi, perkayuan, dan lain-lain, sedangkan perusahaan-perusahaan yang berasal dari Amerika lebih memusatkan gerakannya dalam industri-industri ekstraktif.

### (ii) Pemilikan

Saham-saham m.n.c. seperti Philips, Unilever, British Petroleum, General Motors, Ford, dan lain-lain mungkin dimiliki oleh penanam modal dari berbagai-bagai kebangsaan berhubung dimasukkan dalam pasaran uang dunia, namun demikian, saya mengira bahwa lama-kelamaan pemilikan "blocks of shares" akan berada di tangan investor yang berbentuk lembaga seperti perusahaan-perusahaan assuransi, dana-dana perkreditan, dan lain-lain.

Seperti yang dapat dilihat dari daftar pemegang-pemegang saham utama kesepuluh "zakai", m.n.c. Jepang pada umumnya bergerak di sekitar perusahaan-perusahaan perbankan dan assuransi. Pemegang-pemegang saham utama Marubeni yang bermodal 25.000.000.000 Yen itu adalah:

- (1) Fuji Bank - 43.200;
- (2) Sumitomo Bank - 28.072
- (3) Yasuda Fire and Marine Insurance - 27.200;
- (4) Bank of Tokyo - 19.200

Secara keseluruhan terdapat 12.930 saham.

Selain itu, Fuji Bank juga merupakan salah satu pemegang utama saham Perusahaan Assuransi Yasuda. Bank-bank pemegang saham utama Mitsui ialah: Mitsui Bank, Fuji Bank dan Bank of Tokyo, sedangkan dalam Mitsubishi satu-satunya bank pemegang saham adalah Mitsubishi Bank, Sumitomo Bank, Bank of Tokyo dan Daiichi Kangyo adalah pemegang-pemegang saham utama dari C. Itoh.

Dengan kata lain m.n.c. Jepang bergerak di sekitar bank-bank besar Jepang yang pada gilirannya didukung oleh kelompok-kelompok industri seperti kelompok Fujo dengan Fuji Bank, dan lain-lain.

Barangkali kecenderungan yang serupa terdapat pula di Jerman, dan di Amerika suatu daftar yang cukup mengejutkan muncul dalam majalah Fortune<sup>1</sup>. Fortune menegaskan bahwa bank-bank AS yang besar dalam kenyataannya adalah pemegang-pemegang saham utama dari m.n.c. yang berinduk di dalam negeri. Untuk menjelaskan hal ini kita dapat mengambil contoh I.B.M. dengan modal kerja sebanyak 46.792 juta dollar. Di sini dapat kita lihat bahwa pemegang-pemegang sahamnya adalah: (1) Morgan Guarantee (2.094 juta); (2) Bankers Trust (jumlahnya tidak dicantumkan); (3) First National City (1.028 juta); (4) Chase Manhattan (jumlahnya tidak dicantumkan); (5) Manufacturers Hannover (769 juta); (6) Mellon Bank (468 juta); (7) First National Chicago (318 juta); (8) Continental Illinois (180 juta); (9) Hams Trust (254 juta); (10) First National of Boston (474 juta); (11) Northern Trust (219 juta); (12) Chemical Bank (610 juta); (13) Bank of America (163 juta); (14) Bank of New York (422 juta); (15) Cleveland Trust (234 juta); (16) Girard Bank (208 juta); (17) St. Louis Union Trust (jumlahnya tidak dicantumkan).

Menurut Fortune m.n.c. lainnya yang mempunyai saham-saham adalah Eastman Kodak, General Motos, Exxon, ITT, Sears Roebuck, General Electric, dan lain-lain.

Dari daftar tersebut (lihat lampiran II) dapat kita lihat bahwa bank-bank AS yang besar merupakan pemegang-pemegang saham yang utama (saham bersama) dari m.n.c.

Selanjutnya penting untuk dicatat bahwa pemilikan saham semakin berpusat pada bank-bank dan perusahaan-perusahaan assuransi sedangkan di negara-negara berkembang kebanyakan perusahaan-perusahaan selalu dimiliki oleh keluarga-keluarga ataupun oleh kelompok-kelompok kecil pengusaha. Di Singapura

<sup>1</sup> Fortune, Juli 1973, hal. 86-87

keadaan ini mulai berubah dengan adanya bank-bank besar seperti D.B.S., United Overseas Bank, O.C.B.C., dan lain-lain yang secara bertahap mengembangkan kelompok-kelompok industri di sekelilingnya. United Overseas Bank, misalnya, telah mendapat saham-saham dari Faber Union (real estate dan pengusahaan tanah), ditambah dengan modal yang dibungakan pada Hilton Hotel Singapura, dan lain-lain. Sedangkan O.C.B.C. memiliki saham-saham Robinson Department Store, Fraser and Neave, Straits Times, dan lain-lain.

(iii) Kebangsaan pucuk menejemen

Pada umumnya pucuk menejemen m.n.c. dikuasai oleh orang-orang dari bangsa mereka sendiri. M.n.c. yang berinduk di Amerika berada di tangan orang-orang Amerika meskipun secara khusus tidak tertutup bagi orang-orang berkebangsaan lain, dan misalnya seorang asing lulusan Harvard, M.I.T., dan lain-lain mungkin dapat mencapai tingkat tertinggi dalam pucuk menejemen, seperti dicapai oleh seorang Perancis dalam I.B.M.

Keluhan umum yang juga terdengar di negara-negara maju seperti Australia (Ford, G.M., Holden) ialah bahwa pada umumnya kedudukan-kedudukan tertinggi diisi oleh orang-orang Amerika, walaupun terdapat beberapa pengecualian. Kenyataan ini merupakan akibat dari proses pengambilan keputusan, sebab pengambilan keputusan seperti ini tidak hanya mendasarkan pada data yang ada tetapi juga ditentukan oleh sejarah kerjasama sebelumnya, latar belakang universitas yang sama, dan latihan bersama di kantor pusat perusahaan.

Disebabkan adanya sistem senioritas dan sistem "ringo" yang memerlukan konsensus ditambah dengan latar belakang kebudayaan yang unik dalam disiplin, kesetiaan, semangat kekompakan, dan lain-lain maka menejemen tertinggi perusahaan-perusahaan Jepang secara eksklusif hampir semuanya berada di tangan orang-orang Jepang sendiri.

Pun juga di mana mereka secara resmi beroperasi dalam persetujuan menejemen bersama di suatu negara asing, keputusan-keputusan praktis dibuat setelah diadakan konsultasi antara suatu team Jepang yang dikirim dari perusahaan tersebut dengan kantor pusat perusahaan-perusahaan tersebut.

Berhubungan erat dengan hubungan "Oyabun-kobun" menejemen Jepang dalam suatu joint venture akan mengambil sikap sebagai pembimbing dan secara tidak sadar mungkin menganggap "partner" lokalnya sebagai bagian dari suatu sistem interdependent (junior partner).

Karakteristik lainnya yang penting ialah adanya tiga angkatan dalam tingkat menejerial Jepang. Menurut Adam<sup>1</sup> menejemen tertinggi di Jepang dapat dibagi atas tiga kelompok:

- a. menejer tertinggi yang lahir sebelum akhir masa generasi Meiji yang berakhir pada tahun 1912. Mereka merupakan 5% dari keseluruhan jumlah menejer tertinggi;
- b. 15% lainnya lahir dalam masa pemerintahan Kaisar Taisho antara tahun 1912 dan 1926. 62% dari kelompok ini telah memiliki pengalaman-pengalaman kemiliteran, dan 40% dari mereka adalah perwira-perwira Angkatan Darat Kerajaan Jepang;
- c. sisanya sebesar 80% lahir dalam masa pemerintahan Kaisar Showa yang sekarang ini.

Walaupun dari segi jumlah kelompok Showa mendominir menejer perusahaan, menurut survei yang telah diadakan di antara 1139 Presiden-presiden perusahaan 84% (jadi orang-orang penting yang sudah berumur lebih dari 60-an) dari pimpinan tertinggi perusahaan berasal dari kelompok Meiji; 14,5% dari kelompok Taisho dan 1,5% dari kelompok Showa.

#### (iv) Struktur Organisasi

M.n.c. di Jepang diorganisir dalam kelompok-kelompok perusahaan secara horisontal dengan terdiri dari bank-bank, berbagai industri, perusahaan-perusahaan perkapalan, assuransi, perkreditan, real estate dan perusahaan-perusahaan dagang. Pada umumnya semua Presiden yang memimpin perusahaan-perusahaan ini bebas dalam tindakan-tindakan, meskipun melalui klub Presiden mereka dikordinir dengan baik. Jika sebelum Perang Dunia II umumnya Presiden-presiden ini diawasi oleh suatu perusahaan yang berpengaruh yang bertugas untuk itu (holding company), kini mereka diawasi oleh suatu kelompok direksi yang saling

<sup>1</sup>T.F.M. Adam, N. Kobayashi, The World of Japanese Business (London: Ward Lock Ltd, 1969), hal. 116 - 117.

isi mengisi, juga oleh pemilik-pemilik modal dan ikatan pribadi antar mereka dalam klub Presiden serta oleh rasa saling setia yang melekat pada hubungan-hubungan pribadi tersebut<sup>1</sup>.

Semua perusahaan yang dimiliki oleh kelompok yang berbeda pada umumnya bergerak di luar Jepang, namun demikian biasanya perusahaan-perusahaan ini dikoordinir atau diwakili oleh suatu kantor cabang atau kantor penghubung dari "Zakai" pada mana mereka tergolong. Jika Asono, Hitachi ataupun Nissan ingin mulai mengadakan suatu joint venture, perusahaan-perusahaan ini mengikutsertakan Marubeni ke dalam gabungannya. Selanjutnya adalah tugas kantor cabang ataupun kantor penghubung Marubeni untuk melaksanakan perencanaan, pembangunan, perundingan dan penyelenggaraan kerjasama itu dengan dibantu oleh perusahaan industri yang bersangkutan. Pola serupa itu juga dilakukan Mitsui dan Mitsubishi.

Semua keputusan-keputusan dipersiapkan di negara di mana perusahaan-perusahaan tersebut akan menanam modalnya, dan suatu team yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan persiapan dan lain-lain kemudian memberikan laporan kepada kantor pusatnya sebelum membuat ikatan atau keputusan-keputusan. Kekuasaan umum seperti yang mungkin kita temukan dalam m.n.c. Barat jarang kita jumpai dalam m.n.c. Jepang.

Dengan perkataan lain, umumnya kantor perwakilan/cabang dari Zaikai dapat dianggap sebagai titik pusat koordinasi dan pengawasan segera setelah diambil keputusan untuk menanam modal di suatu negara seperti di Indonesia.

Misalnya Mitsui & Co mengkoordinir kombinasi proyek-proyek yang didirikan di Indonesia. Dalam usaha penangkapan udang, perusahaan-perusahaan bekerjasama dengan Mitsui & Co, Taiyo Fishery dan Emdece Marine. Dalam kehutanan: Mitsui & Co, Oji Paper dan C.V. Alas. Dalam usaha pertekstilan Polyester: Toray, Kanematsu, Tokai Senko, Kurabo dan Mitsui. Dalam perusahaan benang, Mitsui bergabung

<sup>1</sup> Lihat: Yanaga, hal. 39. Kelompok Fuji yang disebut Fujo Group antara lain terdiri dari perusahaan-perusahaan yang berikut: Yasuda, Asono, Perusahaan-perusahaan Dagang Mori, Hitachi, Nissan, Nihon Kokan, Showa Denko, Oki Electric, Marubeni, dan lain-lain.

Sedangkan kelompok Daiichi Kangyo terdiri dari: Perusahaan Pertambangan Furukawa, Perusahaan Listrik Fuji, Perusahaan Baja Kawasaki, Suzuki, Fujijama, Maiji, Perusahaan Electro Kimia Asaha, Kisha Kaisha.

dengan Toray, Chori dan satu partner Indonesia. Dalam perusahaan kepingan besi Mitsui & Co bekerjasama dengan Nippon Steel. Pola organisasi serupa juga diterapkan oleh kesembilan Zakai lainnya.

M.n.c. Jepang dapat dianggap mempunyai tipe organisasi yang sentralistik, sedangkan di antara m.n.c. Barat pola organisasinya bergerak antara disentralisir dengan didesentralisir. Dalam beberapa m.n.c. pengambilan keputusan dibuat di kantor pusat, dan kantor-kantor pelengkapnya harus memberi laporan dan bekerja menurut instruksi-instruksi yang diberikan oleh induk perusahaan. Ada juga m.n.c. yang mewakilkan kekuasaan kepada kantor-kantor pelengkapnya. Namun demikian beberapa tugas organisasi masih disentralisir seperti keuangan, dan pada umumnya juga diekspor dari hasil-hasil. Mungkin juga kantor pelengkap dikepalai oleh seorang berkebangsaan negara setempat, namun demikian biasanya perusahaan induk juga menempatkan seorang wakil di negara yang bersangkutan. Biasanya wakil tersebut bertanggung jawab dalam pelaksanaan menejemen keuangan. Suatu pembicaraan yang terperinci tentang berbagai organisasi m.n.c. dapat dijumpai dalam buku Michael Z. Brooke, H.L. Remmers<sup>1</sup>. Mereka mengatakan bahwa tipe A perusahaan multinasional "tidak memiliki organisasi yang terpisah-pisah, baik secara geografis maupun sebagai kelompok produsen. Kebanyakan dari perusahaan dalam tipe ini bergerak dalam bidang usaha yang menghasilkan hanya satu jenis produk". Perusahaan tipe B ialah: "..... bila organisasi geografis merupakan penghubung dengan operasi-operasi di luar negeri. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan tipe C merupakan "kelompok produsen yang diorganisir" dengan dunia sebagai basisnya. Tipe D merupakan gabungan unit antara ketiga tipe tersebut.

### Ukuran Karya

Daftar dari kelima puluh perusahaan yang beroperasi di luar negeri menunjukkan presentase jumlah hasil yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar di luar negeri.

<sup>1</sup> M.Z. Brooke, H.L. Remmers, The Strategy of Multinational Enterprise, Organization and Finance (Longman; 1970)

98% dari hasil operasi perusahaan USM didapat dari luar negeri, hasil luar negeri dari perusahaan Colgate - Palmolive (yang beroperasi di seluruh dunia) adalah 51%, sedangkan untuk perusahaan F.W. Worth hasil yang didapatnya dari luar negeri ialah sebanyak 61%. 40% dari hasil First National City Bank, yang memiliki jaringan di seluruh dunia berupa cabang-cabang dan pinjaman-pinjaman didapat di luar negeri. Sehubungan dengan meningkatnya perdagangan internasional dan pasaran di negara-negara berkembangpun menjadi lebih baik, maka dapat diperkirakan bahwa hasil yang diperoleh perusahaan-perusahaan ini di luar negeri juga akan meningkat. Dalam hal m.n.c. Jepang (Zaikai) ada kemungkinan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sangat tergantung pada kegiatan-kegiatannya di luar negeri. Jepang memerlukan suplai bahan-bahan baku yang umumnya ditangani oleh "Sepuluh Besar" di sana dan di samping itu juga memerlukan fasilitas-fasilitas pemasaran untuk menjual barang-barang jadi, peralatan-peralatan, mesin-mesin, dan lain-lain.

Perdagangan Jepang (impor/ekspor) dalam tahun 1972 berjumlah \$ 55.349 juta. Dari seluruh impor dan ekspor Jepang bagian dari "Sepuluh Besar" diperkirakan berjumlah \$ 33.366 juta. Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan besar tersebut menguasai kira-kira 60,3% dari seluruh kegiatan perdagangan Jepang. Dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan di Indonesia, bila dibandingkan dengan Jepang, m.n.c. yang berinduk di Amerika dan di Barat lebih banyak tertarik untuk berusaha di bidang industri-industri ekstraktif meskipun ada juga modal yang ditanam di sektor manufacturing. Sebaliknya m.n.c. Jepang giat dalam bidang-bidang manufacturing, kehutanan dan perikanan. Dalam industri-industri ekstraktif rupanya perhatian pihak Jepang semakin meningkat untuk berusaha dalam bentuk partisipasi langsung. Namun demikian, pada saat ini umumnya kegiatan-kegiatannya masih pada tahap eksplorasi. M.n.c. Jepang ini terus menerus mendapat bagian dari ekspor bahan-bahan baku melalui pengaturan di bidang keuangan, mengarah pada persetujuan-persetujuan kontrak jangka panjang. Dalam bidang Freeport Sulphur perusahaan-perusahaan Jepang tidak memiliki modal yang sebanding, namun demikian melalui suatu pengaturan keuangan tertentu mereka memperoleh satu kursi dalam Dewan Direktur, dan selain itu juga mendapat bagian ekspor tembaga dalam jumlah tertentu untuk Jepang.

Melalui penggabungan dengan "Sepuluh Besar", manufactures Jepang telah mendirikan pabrik-pabrik tekstil, kawat untuk paku, kepingan-kepingan besi yang dilapisi seng, cat, mie, obat-obatan, gelas, baterai dan lain-lain. Dengan demikian Indonesia tidak hanya menjadi pensuplai bahan-bahan baku yang penting untuk Jepang, seperti kayu, minyak, tembaga, bijih besi, dan lain-lain, tetapi juga menjadi suatu pasaran yang makin lama makin besar bagi bahan-bahan baku dan barang-barang jadi Jepang, baik yang diimpor maupun yang diprodusir di dalam negeri.

Dalam sektor keuangan praktis semua bank-bank multinasional beroperasi di Indonesia, sebagai cabang-cabang, sebagai bank-bank investasi (bekerjasama dengan modal lokal dan bank-bank negara setempat), sebagai perwakilan ataupun melalui modalnya yang berada di Singapura dan Hongkong. Tidak kurang dari 45 bank-bank internasional memiliki modal di Indonesia, sedangkan sejumlah besar bank-bank ini telah membuka kantor-kantor perwakilan ataupun kantor-kantor penghubung. Dari segi karya dapat dikatakan bahwa "Sepuluh Besar" Jepang beserta perusahaan-perusahaan yang bernaung di bawahnya dengan sebenarnya lah merupakan m.n.c.

### Karakteristik Perilaku

Salah satu karakteristik perilaku perusahaan-perusahaan Jepang yang penting adalah interdependensi. Prinsip ini telah diterapkan dalam semua kegiatan-kegiatan organisasi perusahaan.

Adalah suatu hal yang biasa dan dianggap sebagai tanggung jawab bagi bank-bank untuk memberikan pinjaman dan modal kerja kepada perusahaan-perusahaan di mana bank-bank tersebut telah menanam modal, dan kebijaksanaan ini selanjutnya diperkuat dengan keyakinan bahwa Bank of Japan akan memberikan bantuan dalam situasi di mana modal tambahan diperlukan.

Sistem bimbingan ataupun hubungan ayah - anak yang diperluas seperti ini juga kelihatan dengan nyata dalam struktur perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang lebih muda diharapkan untuk memperhatikan nasihat dan bantuan perusahaan-perusahaan "senior". Kesetiaan kepada perusahaan adalah pokok,

dan perpindahan pegawai untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih besar tidak akan diperhatikan berhubung dengan kenyataan bahwa kegiatan-kegiatan seperti itu kemungkinan besar akan berarti berakhirnya kesempatan bagi yang bersangkutan untuk mendapat promosi dalam pekerjaannya.

Hal yang sama dapat dilihat dalam perusahaan-perusahaan joint venture, terutama di negara-negara berkembang. Saya bukan hendak mengatakan bahwa hal ini adalah suatu kebijaksanaan yang sengaja dibuat dan ditentukan oleh menejemen tertinggi, tetapi keadaan ini akan menuju kepada sikap di mana perusahaan joint venture hanya didirikan untuk menunjang kelompok perusahaan secara keseluruhan walaupun hal ini mungkin harus berarti keuntungan kecil yang diperoleh perusahaan joint venture itu sendiri. Meskipun M.I.T.I. mendorong perusahaan-perusahaan joint venture untuk menganggapnya sebagai bagian dari perekonomian nasional negara yang ditempati, namun mereka yang menyelenggarakan perusahaan tentu akan terpengaruh oleh sikap-sikap yang telah ditanamkan dalam diri mereka baik oleh masyarakat sekitar maupun oleh latihan-latihan yang telah diberikan kepada mereka.

Apabila seorang penanam modal Indonesia akan mengadakan suatu joint venture dengan suatu m.n.c. Jepang maka dia harus mengerti dan menerima kenyataan bahwa yang dihadapinya adalah suatu team, dan bukannya pribadi-pribadi perseorangan. Kesetia-kawanan dari asosiasi Jepangnya akan selalu lebih banyak tertuju pada perusahaan induknya dan bukannya yang ditentukan oleh peraturan-peraturan perusahaan yang baru itu.

Dalam operasi kerjasama dengan m.n.c. Amerika ataupun Eropah partner Indonesia biasanya menghadapi pribadi (individu) yang kuat, yang melihat operasi perusahaan sebagai suatu tantangan pribadi di mana kemampuan untuk menanganinya yang akan dinilai, namun demikian di sini usaha-usaha dan kesetiaan lebih banyak ditujukan ke dalam perusahaan baru tersebut dan bukannya kepada perusahaan induk. Hanya kepribadian perorangan (melihat kedudukan dalam organisasi) yang kuat yang perlu diperhitungkan.

Akibat apakah yang mungkin ditimbulkan m.n.c.?

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang, Amerika dan Eropa Barat yang bekerja di Indonesia dapat digolongkan sebagai m.n.c., dengan kesepuluh perusahaan-perusahaan Jepang terbesar yang kiranya memenuhi semua penggolongan yang dikemukakan oleh Aharoni berhubung perusahaan-perusahaan tersebut memang sangat memenuhi syarat untuk disebut demikian.

Kira-kira apakah akibat yang akan ditimbulkan oleh operasi-operasi m.n.c. di Indonesia?

Tentunya dalam penilaian seperti ini adalah sangat mudah untuk menjadi pessimistis seperti apa yang kita lihat terjadi dalam pembicaraan-pembicaraan belakangan ini. Namun demikian kita yakin bahwa adalah sangat penting bagi kita untuk menggunakan pendekatan yang positif terhadap m.n.c. ini, dan berusaha untuk mengajaknya agar menjadi partner yang sebenarnya dalam pembangunan perekonomian bangsa.

Berdasarkan besarnya, kekuatan pasarnya, kekuatan keuangan dan teknologi yang berada di belakangnya serta jaringan internasionalnya yang luas tentu saja m.n.c. ini seringkali mampu untuk memasuki suatu negara dan membangun dominasi mereka dalam waktu yang singkat. Namun demikian, di samping segala kekuatan dan kekuasaan yang dimilikinya m.n.c. inipun memiliki kelemahan yang memaksanya untuk menyesuaikan dan mengubah cara kerjanya sesuai dengan kondisi-kondisi nyata di negara tuan rumah, dan khususnya Indonesia masih memiliki kekuatan tertentu dalam mengadakan hubungan dengan m.n.c.

Saya tidak bermaksud untuk menilai pengaruh m.n.c. dalam sektor-sektor tertentu, dalam industri-industri ataupun pasaran, tetapi pada kesempatan ini ingin saya lebih mencurahkan perhatian pada perlunya dan kemungkinannya untuk menciptakan suatu kekuatan pengimbang yang dapat dipergunakan untuk menghadapi perusahaan-perusahaan multinasional sesuai dengan taraf kekuatannya, dan dengan demikian akan lebih effektif dalam menentukan arah pembangunan perekonomian sesuai dengan kepentingan nasional kita sendiri.

Kemungkinan untuk dirumuskan dan melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan untuk kepentingan perusahaan-perusahaan nasional kelihatannya lebih sesuai dengan

kenyataan-kenyataan pembangunan perekonomian Indonesia yang semakin matang, daripada mempertahankan status sebagai "junior partner" seperti yang ada sekarang ini, status mana merupakan akibat daripada sifat atomisatis yang banyak terdapat pada struktur industri dalam negeri. Biarlah saya di sini memberikan suatu gambaran dengan satu contoh mengenai masalah yang sekarang terdapat dalam pikiran banyak pengusaha yang beroperasi di Indonesia.

Selama enam/tujuh tahun belakangan ini pembangunan industri di Indonesia telah meningkat terus, dan kemajuan ini terus memungkinkan terciptanya perubahan-perubahan infrastrukturil yang diperlukan (bidang administrasi, fisik dan tata cara), jalannya pembangunan industri akan ditingkatkan dengan kecepatan yang sesuai dan lebih tinggi.

Menurut pendapat kami negara kita sekarang ini sedang mengalami suatu transisi dari keadaan sebelumnya yang berorientasi pada pertanian dan perdagangan menjadi suatu negara yang lama kelamaan mendasarkan pada perdagangan, industri dan pertanian.

Dengan mengakui bahwa transisi ini sedang terjadi dan di samping itu menyadari pula bahwa perubahan-perubahan perlu diadakan, kami yakin bahwa satu faktor yang sangat penting ialah mengadakan perubahan-perubahan dalam tipe keuangan, perubahan mana akan dibutuhkan untuk menunjang dan melengkapi proses pembangunan industri. Tipe kredit/pembiayaan yang diperlukan mungkin berupa uang penunjang modal tanggungan (untuk jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang), modal kerja, uang untuk sewa-menyewa, uang untuk sewa beli, dan lain-lain. Sekarang ini mungkin juga bank-bank dagang dan bank-bank negara menyediakan berbagai macam keuangan yang diperlukan seperti tersebut di atas, tetapi bantuan yang disediakan oleh bank-bank tersebut sangat kurang dibandingkan dengan keperluan yang ada sekarang ini, dan di samping itu sangat menyulitkan, melelahkan dan memakan waktu terlalu banyak dalam urusan administrasi serta pelaksanaannya.

Tipe-tipe kredit/pembiayaan tersebut di atas sangat terutama dibutuhkan oleh partner pribumi yang umumnya tidak memiliki dana-dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban yang ditentukan di dalam perjanjian-perjanjian joint venture, ataupun tidak memiliki pengaturan keuangan yang sesuai untuk melaksanakan operasi penanaman modal dalam negeri dengan sukses. Kita harus dapat menggunakan "borrowing capacity" lembaga-lembaga keuangan Indonesia.

Kelemahan seperti ini membawa akibat bahwa perusahaan-perusahaan pribumi seringkali terpaksa menerima persetujuan-persetujuan permodalan yang tidak hanya melemahkan kedudukannya dalam tawar menawar (bargaining position) tetapi juga membuat biaya operasi perusahaan menjadi lebih tinggi dan melemahkannya dalam persaingan. Penggunaan modal berjangka pendek untuk membiayai penanaman modal yang berjangka panjang sering dilakukan, dengan contoh-contoh seperti kebiasaan yang sering terjadi di mana modal yang berjangka sedang digunakan untuk usaha-usaha perhotelan.

Dengan menggunakan perhitungan yang sederhana saja dapatlah diperkirakan bahwa jumlah penanaman modal yang dapat diharapkan terjadi dalam lima tahun mendatang ini akan mencapai hampir 4,16 milyar dollar. Seandainya orang Indonesia akan ikut serta dalam penanaman modal tersebut dengan jumlah 40%, maka uang yang diperlukan untuk keseimbangan modal akan berjumlah sekitar kurang lebih 1.67 milyar dollar.

Sebagian besar dari modal orang-orang Indonesia masih ditahan dalam usaha-usaha mereka yang lainnya. Berhubung dengan kenyataan bahwa mereka tidak memiliki uang ataupun pasaran modal, perusahaan-perusahaan mereka tidak berhasil mendapatkan uang seperti yang diminta. Dengan demikian kelangkaan berbagai tipe kredit/pembicayaan seperti ini akan memaksa mereka untuk mengadakan pendekatan dengan m.n.c., terutama dengan m.n.c. Jepang, untuk mendapat modal yang diperlukan. Dalam kenyataannya perusahaan-perusahaan Jepang ini merupakan pemberi pinjaman dengan jangka waktu sedang berdasarkan syarat-syarat yang dapat diterima, yang biasanya berdasarkan tingkat bunga pinjaman internasional.

Menggunakan fasilitas-fasilitas seperti ini umumnya berarti menerima persetujuan-persetujuan tertentu yang "mengikat", seperti dalam bidang-bidang distribusi, pembelian pabrik-pabrik, bahan baku, peralatan-peralatan yang semuanya dilaksanakan melalui perusahaan-perusahaan dagang seperti ini, dan di samping itu perusahaan-perusahaan ini pun diawasi menejemennya. Pengawasan seperti ini adalah suatu hal yang lumrah dilakukan terhadap penerima pinjaman apabila dia telah meminjam modal jumlah besar. Sistem ini dikenal sebagai "package deal".

Keadaan seperti ini membawa akibat bahwa partner Indonesia terpaksa menerima persetujuan untuk pembayaran kembali dalam jangka waktu yang panjang sebelum dia dapat mengharapkan untuk memperoleh kedudukan yang sama dalam perjanjian yang dibuat. Bahaya dalam situasi seperti ini ialah bahwa hal tersebut dapat ikut "membakar" semangat nasionalisme yang terpendam yang masih terdapat di dalam negeri, dan dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan. Menurut pendapat penulis hubungan dan akibat pengembangan industri terhadap sektor pembiayaan harus ditangani. Lembaga-lembaga keuangan yang ada sekarang ini tidak mampu atau belum/tidak diberi wewenang untuk menyediakan serta bergerak bersama-sama dengan berbagai-bagai tipe pembiayaan, dan jika lembaga-lembaga ini (termasuk bank-bank penanaman modal yang baru didirikan) terus bergerak sebagai satu-satunya sumber berbagai-bagai tipe pembiayaan yang kita maksudkan, maka dengan membiarkan hal ini kita pasti hanya akan memperkuat posisi m.n.c.

Adalah suatu hal yang mungkin untuk mengadakan semacam hubungan kerjasama seperti yang telah berhasil baik di Jepang antara pemerintah, birokrat dan sektor bisnis dengan cara meningkatkan pertumbuhan kelompok-kelompok industri yang terkoordinir seperti halnya dengan apa yang sekarang terjadi di Singapura, yaitu melalui penggabungan perusahaan-perusahaan, konsolidasi, dan lain-lain. Berdirinya "Indonesian Incorporation" tidak hanya merupakan suatu hal yang kita kehendaki tetapi makin lama makin bertambah nyata bahwa kelihatannya penyatuan seperti itulah satu-satunya alternatif yang praktis untuk melaksanakan pengawasan pada sektor industri dalam jangka panjang yang akan datang.



PENGANTAR KEPADA BAHAN-BAHAN PUSTAKA MENGENAI PERUSAHAAN-  
PERUSAHAAN MULTINASIONAL

---

J. PANGLAYKIM

Robert J. Ballon dalam karangan "From International Trade to International Business"<sup>1</sup> seperti dinyatakan oleh judulnya membahas gejala perkembangan dari perdagangan internasional ke arah bisnis internasional.

Abad ke-20 merupakan abad di mana secara nyata terlihat adanya pergeseran dari perdagangan internasional ke arah bisnis internasional. Menurut penulis sampai kira-kira pertengahan abad ke-20, perdagangan internasional lebih banyak merupakan hubungan antara kesatuan-kesatuan (negara-negara) yang kurang lebih berdiri sendiri. Hal ini dimungkinkan oleh komunikasi, pengangkutan, pembiayaan, teknologi dan seterusnya yang belum demikian berkembang seperti dalam tahun-tahun berikutnya. Dalam perkembangan selanjutnya terlihat bahwa tekanan bergeser ke arah bisnis. Pemimpin-pemimpin negara serta para eksekutif perusahaan yang mulai berorientasi internasional, insyaf akan adanya interdependensi antara negara-negara industri, negara-negara yang berada dalam masa transisi dan negara-negara yang sedang berkembang.

Penentuan kwota yang kaku terhadap hasil industri wool dari Jepang ke Amerika, misalnya, akan berakibat bahwa pabrik-pabrik tekstil yang menggunakan bahan-bahan mentah wool, harus menurunkan produksi atau mencari pasar-pasar baru. Di satu pihak, mencari pasar yang baru tidaklah mudah, sedangkan di pihak lain hal ini berakibat bahwa pembelian bahan-bahan mentah wool dari Australia menurun. Apabila diketahui bahwa sebagian besar hasil wool dibeli oleh pabrik-pabrik di Jepang, maka hal ini akan sangat mempengaruhi pasar wool di Australia: bukan hanya pasar akan menurun, akan tetapi para pembeli juga akan mundur, dan para produsen wool menghadapi suatu masa yang sulit. Bilamana wool bukan merupakan hasil utama untuk industri, maka hal ini mungkin dapat dikompensir dengan penghasilan ekspor lainnya. Di pihak lain, apabila harga karet menurun sebagai akibat penggunaan

---

<sup>1</sup> Productivity Digest, Vol. 5, No. 4, December 1969 pp. 16-25

lebih banyak bahan sintetis, atau karena dilepaskannya stockpiling, maka hal ini akan merupakan suatu pukulan yang cukup terasa bagi negara-negara produsen karet alam seperti Malaysia dan Indonesia. Malaysia mengekspor karet sekitar 55-60% dan Indonesia sebanyak 30% dari seluruh produksi karet dunia. Kesemua ini merupakan beberapa contoh adanya interdependensi dalam sektor bisnis. Perkembangan, kesulitan-kesulitan atau kemajuan yang dihadapi oleh suatu negara besar akan berpengaruh pada bisnis di negara-negara lain.

Pada taraf permulaan perkembangan, perekonomian tampak dikuasai oleh golongan yang disebut "merchant". Mereka dapat digolongkan entrepreneur yang bersedia mengambil risiko, mempertaruhkan jiwanya dalam mencari dan mengumpulkan modal. Modal dilihat sebagai salah satu jalan memperbaiki nasib dan status mereka dalam masyarakat. Dalam masa "The Exploitative Era", kaum pedagang ini yang telah memulainya dengan jalan melebarkan sayapnya. Sebelum mereka mengalihkan kegiatan ke sektor industri mereka merupakan pedagang. Dalam hubungan ini misalnya dapat dilihat bahwa dahulu si pedagang dengan "steam engine" dan modal tertentu sudah dapat menjelma menjadi seorang industrialis. Seperti diketahui mereka menguasai sumber-sumber bahan mentah selama masa "Exploitative Era", demikian pula menguasai pasar di Eropa dan di negara jajahannya. Mereka membawa bahan-bahan mentah untuk dijual di pasar internasional, dan hasil-hasil produksi industrinya dikirim ke negara jajahan yang merupakan salah satu pasar yang lumayan. Hal ini berarti bahwa pada masa itu industrialis lebih berorientasi ke bidang produksi. Prof. Ballon berpendapat bahwa mentalitas ini condong kepada produksi dan belum memperhatikan sektor konsumsi. Secara lambat laun konsumen mengambil peranan yang penting dalam pemikiran para ahli bisnis. Dengan demikian tidak cukup memiliki suatu golongan para penjual saja, dan bagian penjualan harus diubah menjadi bagian pemasaran. Prof. Ballon mengutip Peter F. Drucker yang mengajukan tema baru bahwa menejer modern memulai usahanya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan konsumen. Drucker berkata bahwa masalah bisnis adalah bukan untuk menyelenggarakan bisnis (yaitu menjual barang-barang) akan tetapi untuk bertahan dalam bisnis, yaitu dengan memberi kepuasan kepada konsumen melalui cara-cara pemasaran modern. Salah satu masalah kontroversial yang cukup menarik adalah yang dikatakan "persuasive selling" yakni melalui advertensi

dan lain-lain; melalui TV para konsumen dipengaruhi. Ada yang berpendapat bahwa dilihat dari sudut sosial hal ini merupakan penghamburan, sebaliknya ada golongan lain berpendapat bahwa keadaan ini telah membawa kemakmuran kepada konsumen.

Melihat perkembangan ini Prof. Ballon mengajukan suatu persamaan. Persamaan ini adalah: industrialis dengan penemuan teknologi adalah si pemasar. Penemuan-penemuan teknologi merupakan suatu kekuatan yang menciptakan perusahaan. Perusahaan bukan saja terdapat dalam bidang produksi, akan tetapi juga dalam bidang pengangkutan, distribusi, cara-cara bersaing dan sebagainya. Perkembangan teknologi dewasa ini, misalnya, memungkinkan bank-bank memberi service sampai 24 jam. Perkembangan di bidang computers juga berakibat dalam bisnis. Ada kemungkinan computers akan dapat mendorong para menejer tertinggi perusahaan internasional untuk mensentralisir masalah-masalah keuangan. Penyediaan data-data yang lebih cepat dan lebih dapat dipercaya merupakan salah satu elemen yang pokok dalam proses pengambilan keputusan. Karena kemajuan dalam teknologi dan penemuan baru maka USA berhasil menguasai pasar elektronik di Eropah, demikian juga Jepang sedang menyusul dengan cepat.

Contoh lain yang mempunyai pengaruh yang berarti untuk negara-negara di Asia Tenggara adalah penemuan-penemuan dan perkembangan teknologi di bidang pertanian, hal mana telah memungkinkan proses revolusi hijau. Dalam bidang produksi beras negara-negara yang dahulu harus mengimpor beras dari Birma, Thailand dan sebagainya akan mengalami surplus beras, seperti yang sudah terjadi di Pilipina dan mungkin dalam waktu 5-10 tahun mendatang akan terjadi di Indonesia. Walaupun Indonesia belum meningkat pada produksi yang surplus, namun tiap-tiap tahun pembelian dari negara-negara surplus akan berkurang. Dewasa ini proses revolusi hijau sudah terasa di Thailand. Ekspor beras bagi Thailand penting artinya dalam rangka penghasilan devisa, sama halnya dengan Birma. Mengingat adanya surplus beras yang dapat didatangkan dari Amerika dalam bentuk S.A.C. atau dalam rangka P.L. (Public Law) 480, maka negara-negara surplus akan menghadapi pasar penawaran yang melebihi permintaan. Apakah akibatnya tidak akan menimbulkan persaingan yang berat sekali? Maka terdapat usaha-usaha ECAFE dan lain-lain untuk mempelajari masalah ini secara mendalam. Pada umumnya kesimpulan menjurus ke arah suatu kerjasama regional yang didasarkan atas komoditi.

28

Dengan beberapa contoh ini kita mendapat gambaran betapa pentingnya perkembangan teknologi pada bisnis dan kenyataan ini menggambarkan pula adanya interdependensi antara negara-negara di dunia. Maka tidak mengherankan apabila tekanan dalam bisnis dewasa ini diberikan pada bisnis yang bersifat internasional. Penulis-penulis menggunakan berbagai macam istilah seperti bisnis dunia, pemasaran global, perusahaan internasional, perusahaan multinasional dan sebagainya. Hal ini menggambarkan kecenderungan ke arah bisnis yang jagad raya (global wide). I.n.c. misalnya melihat dunia sebagai pasarnya.

Perhatian ke arah bisnis yang bersifat jagad raya bukan saja diberikan oleh para eksekutif, tetapi para penulis dan guru-guru universitas, dan khususnya di Amerika. Dewasa ini banyak sekali karangan-karangan dan buku-buku yang membahas topik-topik seperti bisnis internasional, pemasaran internasional, bisnis jagad raya, perusahaan internasional dan multinasional<sup>1</sup>.

Prof. Ballon membagi bahan-bahan pustaka itu dalam dua golongan dan sub-golongan. Literatur yang bersifat deskriptif dibagi lagi dalam sub-golongan yaitu: (1) lingkungan bisnis internasional; (2) m.n.c.; (3) eksekutif internasional; (4) pemasaran global; (5) pendidikan bisnis internasional, dan golongan kedua yaitu literatur yang bersifat lebih khusus. Pembagian dalam sub-golongannya adalah sebagai berikut: (1) ilmu-ilmu kemasyarakatan, seperti anthropologi, psikologi dan seterusnya; (2) Kekuatan Eropah, (mungkin perlu ditambah dengan kekuatan Asia, dan sebagainya); (3) masyarakat dunia yang berubah.

John Fayerweather dalam bukunya *International Business Management*, menggolongkan literatur bisnis internasional dalam dua golongan. Golongan pertama membahas perincian operasional, dalam mana dibahas secara terperinci fakta-fakta yang mempengaruhi bisnis. Pengaruh ini beraneka ragam pada perusahaan internasional yang tersebar seluruh pelosok dunia. Hal-hal seperti dokumen dalam ekspor, sifat-sifat orang yang bekerja di suatu negara, peraturan-poraturan yang menentukan usaha kerja dunia internasional dan sebagainya. Buku-buku mengenai hal ini dapat diterbitkan dengan cepat karena lebih bersifat pengumpulan fakta-fakta saja. Walaupun buku-buku

---

<sup>1</sup> Lihat: Edith Penrose, *The Growth of Firms, Middle East Oil* (London: Frank Cass & Co, 1971).

ini mungkin hanya mempunyai waktu berlaku yang terbatas namun fakta-fakta perlu diketahui oleh orang-orang yang bekerja dan memimpin perusahaan internasional. Khususnya pada dewasa ini fakta-fakta mengenai Undang-undang Penanaman Modal Asing di beberapa negara di Asia Tenggara adalah penting untuk para investor internasional. Sudah tentu tidak semua orang dapat menjadi ahli dalam bidang ini. Ada yang mengkhususkan diri dalam hukum internasional, ada yang berusaha mengenal secara mendalam beberapa undang-undang investasi dari negara-negara tertentu, ada yang mengkhususkan diri dalam aspek pendidikan para menejer internasional, dan seterusnya.

Dalam golongan kedua, literatur mengenai kebijaksanaan fungsional dan praktek dianggap lebih berguna dan bermanfaat. Dari pembahasan dilihat adanya suatu pola dari aspek lingkungan. Misalnya, "paternalisme", tingkat gajih, tingkat pendidikan dan sebagainya, yang dapat diperhitungkan dalam bidang kebijaksanaan personalia. Apabila menejer personalia mengetahui dan memperhitungkan aspek lingkungan di negara di mana ia harus beroperasi, maka lambat laun dapat dijelaskan seorang menejer personalia tingkat internasional. Demikian pula halnya dengan menéjer yang bertugas dalam bidang pemasaran, produksi, pembiayaan dan seterusnya.

#### Bahan Pustaka yang Bersifat Operasional dan Pemberi Pedoman

##### I. Lingkungan Bisnis Internasional

1. Roy Blough, International Business: Environment and Adaptation (New York: McGraw Hill Book Company, 1966)

Penulis adalah guru-besar pada Graduate School of Business, Columbia University.

Dalam kata pengantarnya penulis mengatakan bahwa tujuan bukunya adalah memberikan suatu ikhtisar mengenai bisnis internasional. Ia memberikan perhatian khusus kepada faktor pokok dalam lingkungan. Faktor-faktor ini membedakan bisnis internasional dari bisnis nasional (domestik).

Buku ini antara lain membahas besarnya arti dan pengertian tertentu tentang bisnis internasional.

Secara baik ia membahas kekuatan dinamis (nasionalisme, masalah penduduk, perkembangan ekonomi dan sebagainya) dan faktor lingkungan (pemerintahan, kebudayaan, sumber-sumber alam, tingkat perkembangan ekonomi, prasarana, struktur ekonomi, kelembagaan dan sebagainya). Selanjutnya dibahas tentang bagaimana bisnis internasional dapat menyesuaikan diri dengan memperhitungkan faktor-faktor dan kekuatan dinamis itu, dan penulis juga membahas adanya hubungan erat antara pemerintah dan bisnis. Ia antara lain membahas kebijaksanaan dalam bidang pembayaran internasional dan kebijaksanaan dalam bidang personalia. Aspek interelasi antara bisnis dan pemerintahan secara khususnya dibahas dalam hubungannya dengan perusahaan yang besar dan raksasa. Salah satu kesimpulan yang diambil oleh penulis adalah bahwa bisnis internasional pada umumnya dan m.n.c. pada khususnya akan mengambil peranan yang semakin penting dalam kehidupan ekonomi. Yang menjadi salah satu faktor yang tidak menentu adalah kebijaksanaan pemerintah berbagai negara terhadap bisnis internasional dan terhadap m.n.c. Kami dapat menambahkan di sini bahwa faktor-faktor pokok, bukan hanya kebijaksanaan pemerintah nasional terhadap bisnis internasional dan m.n.c., akan tetapi usaha-usaha berbagai negara di dunia ke arah kerjasama ekonomi regional. Perusahaan menengah/besar yang beroperasi di negara-negara EEC yang melihat tantangan m.n.c. raksasa secara terpaksa menggabungkan diri agar dapat bertahan menghadapi perusahaan raksasa itu. Juga munculnya Jepang sebagai salah satu negara Asia yang dalam tubuhnya sudah memiliki sejumlah perusahaan raksasa dapat menimbulkan suatu kecenderungan baru, yaitu dalam bentuk mengikutsertakan beberapa perusahaan raksasa ke dalam suatu pengelompokan yang baru: pembentukan suatu konsortium. Misalnya dapat dibayangkan bahwa Mitsui dapat menggabungkan diri dalam suatu konsortia dengan G.M. dan salah satu bank raksasa, dan dengan sebuah perusahaan raksasa dari Eropah (Unilever, Philips, dan sebagainya). Bagaimana akibat apabila raksasa ini bergabung dalam suatu konsortia dan beroperasi di negara-negara yang sedang berkembang? Apakah mereka tidak akan merupakan suatu faktor dinamis yang dapat membawa innovasi, dan bertindak sebagai perubahan ataukah akan morupakan suatu kontroversi

dan sumber konflik dengan kebijaksanaan nasional (yang mungkin mewakili perusahaan nasional yang kijepit), atau antara pemerintah dengan konsortium yang terdiri dari perusahaan-perusahaan raksasa.

2. Harold J. Heck, The International Business Environment - A Management Guide (New York: American Management Association, 1969)

Buku ini membahas beberapa aspek pokok bidang ekonomi dan lembaga-lembaga hukum karena kedua sektor ini mengenal perbedaan antara dalam dan luar negeri. Kedua faktor ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap bisnis internasional. Yang diperhatikan di sini adalah aspek lingkungan untuk mana si perorangan atau perusahaan internasional hampir tidak mempunyai kontrol atas faktor ekstern itu. Dengan demikian bagi perusahaan internasional tidak ada jalan lain kecuali menyesuaikan diri kepada faktor-faktor ekstern bersangkutan apabila mereka hendak beroperasi di negara tersebut<sup>1</sup>.

Di Indonesia misalnya hak suara seorang pemegang saham tidak ditentukan oleh jumlah modal yang dimilikinya. Bila tidak salah, setiap pemegang saham mempunyai enam suara. Sudah tentu keadaan ini mempengaruhi penentuan tentang siapa yang akan ditunjuk sebagai pimpinan. Secara hukum halnya demikian, namun dalam praktek terdapat berbagai cara yang disesuaikan kepada keadaan sehingga dalam hal apapun orang yang memiliki modal terbanyak dapat mengontrol perusahaan itu. Peraturan yang lain terdapat dalam bidang perdagangan. Dalam hal ini hanya importir nasional mendapat hak impor serta mewakili berbagai macam "agencies". Sebuah perusahaan internasional yang hendak berusaha di Indonesia harus dapat mencari suatu pengaturan kerja dengan importir agar dapat memasuki kebutuhan-kebutuhannya untuk menjalankan usaha-usahanya. Akan tetapi dalam praktek hal ini tidak sulit. Karena jumlah importir cukup banyak, dan hampir setiap importir bersedia mengakomodir permintaan perusahaan internasional untuk bertindak sebagai pengimpor barang-barangnya.

---

<sup>1</sup> Bagian ini merupakan salinan bebas dari ikhtisar yang ditulis oleh Prof. Ballon.

3. Endel J. Kolde, International Business Enterprise.

(New Jersey: Prentice Hall Inc., 1968)

Professor E.J. Kolde adalah seorang guru-besar dalam Business International dari Graduate School of Business Administration, University of Washington.

Buku ini menganalisa secara sistimatis berbagai konsep dalam bidang bisnis internasional. Pada permulaan buku, penulis membahas konsep secara umum, meliputi: (a) sistem bisnis internasional, (b) suasana bisnis internasional, (c) "Legal environment" dari bisnis internasional, (d) "Resource base" dari bisnis internasional, (e) perangsang-perangsang ekonomis untuk bisnis internasional dan (f) perangsang-perangsang menjerial untuk bisnis internasional.

Selanjutnya dibahas dua aspek yang cukup penting dalam dunia bisnis internasional, yaitu: struktur keuangan dan proses bisnis internasional. Dalam bab ini dibahas antara lain masalah-masalah seperti: sistem hubungan keuangan internasional, pasar pembayaran alat luar negeri dan neraca pembayaran. Dalam bab struktur organisasi dan proses ia membahas perkembangan m.n.c. dari sebuah bagian ekspor sampai dengan timbulnya joint venture dan m.n.c. Dalam membahas perkembangan struktur organisasi dewasa ini Kolde mengatakan bahwa mengenai m.n.c. dapat dilihat adanya empat "model", yaitu: (a) the I.H.C. (International Headquarters Company) - yang pada dasarnya masih belum seluruhnya lepas dari kantor pusatnya (parent company); (b) Foreign-Base Company - yang didirikan untuk keperluan pajak, seperti kantor pusat di Hongkong, Lichtenstein dan sebagainya; (c) World Company, yang tidak lagi mempunyai struktur dualistis, dalam arti bahwa dalam perumusan kebijaksanaannya model ini melihat seluruh dunia sebagai pasarnya, dan (d) Transitional Company - adalah perusahaan yang memiliki berbagai pusat menejemen - terdapat di antara perusahaan raksasa di Eropah seperti Unilever, Dutch-Shell, dan sebagainya. Kolde juga tidak lupa membahas menejemen multinasional, khusus dalam hubungan dengan strategi, kebijaksanaan dan masalah-masalahnya. Misalnya dalam hubungan strategi oleh Kolde dibahas aspek pemasaran internasional dan strategi produknya.

Juga masalah komunikasi dalam pemasaran internasional memperoleh perhatian penulis, demikian pula masalah penentuan harga internasional serta "intra company international transfer pricing".

Selanjutnya Kolde membahas aspek-aspek dinamis, khususnya dalam hubungan dengan proses integrasi internasional, pembebasan dalam perdagangan dan integrasi regional (khususnya negara-negara yang sedang berkembang). Integrasi internasional seperti apa yang terjadi di Pasar Bersama Eropa bersama dengan integrasi internasional di Latin Amerika memperoleh perhatian khusus.

Tema penulis pada umumnya berkisar pada penyelidikan bahwa sumber-sumber dan sebab-masabab dari masalah-masalah yang timbul dalam bisnis internasional datang dari adanya perbedaan-perbedaan lingkungan yang dihadapi oleh bisnis internasional, sama seperti yang telah dibahas oleh Fayerweather, dengan menggunakan istilah "economic differentials".

Buku ini adalah suatu buku yang sangat lengkap, dan dapat dikatakan merupakan buku yang seharusnya dibaca oleh setiap mahasiswa dalam bisnis internasional dan marketing internasional. Daftar bacaan dalam buku ini cukup mengesankan, dan mereka yang hendak membaca lebih lanjut dapat mengkonsultir daftar bacaan tersebut.

4. Dimitris N. Charafas, Developing the International Executive (New York: American Management Association, 1967)

Seperti diketahui dewasa ini dalam bisnis internasional sedang berkembang suatu golongan menejer yang lebih berorientasi internasional. Walaupun demikian dapat dikatakan bahwa banyak di antara golongan ini lebih suka berdiam di kantor pusat karena dengan di-tempatkannya di luar negeri berarti kehilangan kesempatan untuk maju dengan pesat. Akan tetapi dengan tersedianya lebih banyak pendidikan bersifat internasional di universitas-universitas terdapat suatu golongan yang mengarahkan kariernya dalam bidang eksekutif internasional. Sebuah buku yang didasarkan atas interview dengan 200 eksekutif menyatakan bahwa walaupun lambat, namun dapat diambil kesimpulan bahwa lambat laun terdapat suatu keyakinan bahwa salah satu jalan yang

fundamental bagi perusahaan yang hendak berekspansi dan hendak berhasil dalam usaha-usaha memperkembangkan perusahaan adalah memasuki gelanggang bisnis internasional.

## II. Perusahaan-perusahaan multinasional

### 1. John M. Stopford, Louis T. Wells, Managing the Multinational Enterprise (New York: Basic Book Inc., 1972)

Buku ini antara lain membahas organisasi m.n.c. dan pemilikan anak-anak perusahaannya. Dalam hubungan multinasional sebaiknya juga diperhatikan penerbitan oleh The Harvard Multinational National Enterprise Series, yang diedit oleh Raymond Vernon.

Stopford/Wells membagi bukunya dalam tiga bagian: (a) struktur m.n.c. dan strateginya (dibahas aspek-aspek seperti perkembangan organisasi bisnis multinasional, strategi dari differensiasi produk, diversifikasi, perubahan struktural dan sebagainya); (b) strategi dan kebijaksanaan pemilikan (kebijaksanaan dari pada anak-anak perusahaan, kebijaksanaan dan batas-batas di mana mereka berusaha dan sebagainya); dan (c) prospek kemudian hari. Salah satu prospek yang mereka ramalkan adalah bahwa mayoritas m.n.c. akan lebih banyak berusaha untuk mengawasi usaha-usahanya dengan pemilikan yang bersifat mayoritas.

### 2. William A. Dymza, Multinational Business Strategy. (McGraw Hill Book Company, 1972)

Buku ini dibagi dalam beberapa bagian, yaitu (a) m.n.c. (konsep, sifat-sifat, evolusi dan sebagainya); (b) struktur organisasi m.n.c.; (c) perencanaan strategis, proses, konsep dan sebagainya; (d) penentuan tujuan dan sebagainya; (e) strategi pemasaran internasional; (f) produksi, logistik, teknologi dan strategi dalam kepegawaian; (g) strategi keuangan; (h) strategi investasi internasional dan "acquisition"; (i) strategi pemilikan; (j) strategi dalam pengontrolan internasional. Dalam hal strategi pemilikan penulis misalnya berpendapat bahwa sebaiknya m.n.c. berusaha membentuk usaha joint venture yang fleksibel yang

memungkinkan ikut sertanya atas dasar 50:50, secara minoritas ataupun mayoritas. Yang dianjurkan sebagai patokan adalah pendekatan "benefit/cost".

3. David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill, Multinational Business Finance (Addison Wesley Publishing Company, 1973)

Buku ini sifatnya lebih spesifik. Konsentrasi diberikan pada bidang pembiayaan m.n.c. Aspek-aspek yang dibahas dalam buku ini adalah: (a) scope dari pembiayaan bisnis multinasional; (b) sistem moneter internasional sebagai lingkungannya; (c) batas-batas dalam kebijaksanaan pemerintah; (d) sumber-sumber dana domestik; (e) sumber-sumber dana luar; (f) pembiayaan impor/ekspor; (g) pajak-pajak bisnis multinasional; (h) pengambilan keputusan mengenai investasi langsung; (i) struktur modal dan pengeluaran; (j) menyesuaikan diri pada adanya campur tangan politik; (k) risiko kerugian-kerugian dalam mata uang pembayaran luar negeri; (l) menejemen modal kerja; (m) accounting dan reporting, dan terakhir mengenai (n) pengawasan. Dengan perkataan lain yang dibahas oleh kedua penulis adalah (1) sifat-sifat multinasional; (2) masalah lingkungan moneter internasional; (3) faktor-faktor institusionil (seperti pasar uang dan modal, sumber-sumber dalam dan luar negeri dan sebagainya); (4) pengambilan keputusan-keputusan dalam investasi luar negeri; (5) memperkecil risiko pada tingkat multinasional; (6) adanya accounting, reporting dan pengawasan yang cermat. Buku ini merupakan satu textbook, karena di samping pembahasan mengenai aspek-aspek di atas, buku ini diperkaya dengan berbagai kasus. Misalnya kasus yang diajukan dalam hubungan dengan batas kebijaksanaan pemerintah adalah kasus yang dikenal sebagai "Caterpillar Mitsubishi Ltd". Kasus ini membahas pembentukan pabrik traktor antara Caterpillar Tractor Company dan Mitsubishi Heavy Industries.

4. Charles P. Kindleberger, The International Corporation: A Symposium (M.I.T. Press, Mass., 1970)

Buku ini terdiri dari karangan-karangan yang dibahas dalam "Seminar on the International Corporation" yang diselenggarakan oleh Sloan School of Management

dari MIT pada tahun 1969. Di antara penyumbang karangan adalah M.A. Adelman (*The Multinational Corporation in World Petroleum*, dan pernah menulis laporan tentang masalah perminyakan Indonesia), M.Y. Yoshino (*Japan as Host to the International Corporation*), Raymond Vernon (*Future of the Multinational Enterprise*, dan sebagainya).

5. A. Kapoor, Philip D. Grub, The Multinational Enterprise in Transition: Selected Readings and Essays (Princeton: The Darwin Press, 1972 )

Buku ini berisi karangan-karangan yang dikumpulkan oleh kedua penulis-penulis dan diambil dari berbagai Universitas di Amerika, seperti Robert Bartels dari Ohio State University; Richard D. Robinson dari MIT, Neil H. Jacoby, University of California; Raymond Vernon dari Harvard University. Tujuan kumpulan karangan ini dirumuskan oleh kedua penulis sebagai berikut:

(a) menyajikan sifat-sifat pokok dan bentuk-bentuk baru kegiatan bisnis, yaitu m.n.c.; (b) menerangkan keadaan yang telah mendorong dan memungkinkan berkembangnya m.n.c.; (c) menelaah berbagai fungsi m.n.c. seperti fungsi menejemen, pemasaran, accounting, keuangan, manufacturing; (d) menggambarkan faktor lingkungan yang pokok dilihat dari sudut pengaruh dari dan terhadap m.n.c.; (e) mempelajari kemungkinan arah perkembangan m.n.c. Karangan-karangan mengenai arah perkembangan meliputi karangan-karangan seperti: Stephen Hymer, "The Multinational Corporation and Uneven Development"; Richard D. Robinson, "The Future of International Management". Karangan-karangan terakhir mengajukan pertanyaan yang cukup menarik, khususnya bagi kita. Misalnya: apakah m.n.c. itu harus lebih mementingkan diperbesarnya kueh ekonomi ataukah perusahaan itu seharusnya lebih baik memperhatikan distribusi/pembagian yang lebih merata dari kueh itu?

6. Richard D. Hays, Christopher M. Korth, Manucher Roudiani, International Business: An Introduction to the World of the Multinational Firm (Prentice Hall , 1972 )

Buku ini merupakan suatu buku pelajaran dan para penulis dalam garis besarnya membahas sifat-sifat dari bisnis internasional, lingkungannya, kegiatan dan operasi m.n.c. (seperti strukturnya, pemasaran, keuangan) sambil melihat ke depan. Tiap-tiap pembahasan disertai dengan karangan-karangan dan daftar bacaan yang dianjurkan agar pembaca memperoleh bimbingan apabila berniat memperdalam diri dalam permasalahannya. Dalam kesimpulannya para penulis mengajukan beberapa masalah yang akan mempengaruhi perkembangan m.n.c. di kemudian hari: (1) menyelesaikan ketegangan-ketegangan antara m.n.c. dan kelompok-kelompok di masyarakat serta pemerintahan-pemerintahan di mana mereka berusaha. Penulis-penulis berpendapat bahwa dengan lebih banyaknya para profesional mongkhususkan diri dalam masalah "conflict resolution" kemungkinan akan dapat diciptakan suatu mekanisme, walaupun mereka berpendapat bahwa keadaan dewasa ini masih jauh dari ideal; (2) proteksi, hal ini berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan berbagai negara untuk mengadakan berbagai macam rintangan terhadap barang-barang impor; (3) "Globalism", yaitu sampai berapa jauhkah perasaan ke arah bisnis internasional dapat digerakkan di antara negara-negara; (4) perdagangan antara blok Barat dan blok Timur; (5) "Third World".

7. Courtney C. Brown (ed.), World Business, Promise and Problems (The Macmillan Company, 1970)

Buku ini merupakan kumpulan karangan yang diterbitkan di majalah "Columbia Journal of World Business". Bab pertama membahas sifat-sifatnya multinasional, bab kedua membahas masalah bisnis multinasional dan nasionalisme, kemudian disusul dengan pembahasan mengenai berbagai fungsi, pemilikan dan hukum.

8. S. Prakash Seth/Tagdish N. Seth Multinational Business Operations (Goodyear Publishing Company, 1973)

Buku ini juga merupakan kumpulan karangan-karangan yang diterbitkan dalam 4 jilid. Jilid pertama memuat karangan-karangan tentang aspek lingkungan, jilid kedua membahas mengenai perencanaan jangka panjang dan sebagainya, jilid ketiga dan keempat membahas aspek-aspek pemasaran dan menejemen finansial.

Di samping buku-buku tersebut di atas yang lebih bersifat analitis dengan mendalam mengenai m.n.c. ada juga buku-buku yang membahasnya secara umum, seperti:

1. Louis Turner, Invisible Empires: Multinational Companies and the Modern World (Hamish Hamilton, 1970)

Buku ini menggambarkan secara makro perkembangan dan pengaruh m.n.c. Penulis misalnya merumuskan m.n.c. sebagai berikut: "..... perusahaan yang memiliki secara langsung atau tidak langsung kegiatan-kegiatan di berbagai negara dan yang mempunyai pandangan ke arah usaha internasional". Sebagai "trend" penulis mengatakan bahwa kegiatan ini tidak lagi mengarah kepada impor/ekspor (seperti mungkin halnya dengan perusahaan raksasa Jepang, yang di sana-sini juga sudah mulai berubah), akan tetapi lebih diarahkan kepada perubahan manufacturing yang mereka miliki atau kuasai. Penulis ini mengatakan bahwa "output" produksi dari anak-anak m.n.c. adalah sekitar 180 sampai 200 miliar dollar.

2. Hugh Stephenson, The Coming Clash: The Impact of Multinational on National States (Saturday Review Press, 1972)

Buku ini antara lain membahas masalah-masalah seperti kedaulatan pemerintahan dan m.n.c. yang kadang-kadang dapat dipengaruhi oleh adanya m.n.c., dan aspek multinasional yang membawa revolusi industri kepada suatu negara, ideologinya, aspek identitas, pengaruh-pengaruhnya dan kekurangan dalam "countervailing Power" di negara-negara di mana m.n.c. berusaha. Karena besarnya kekuasaan dalam pasar (dapat kita perhatikan juga kekuasaan di bidang pemasaran dari perusahaan besar seperti Zaikai Jepang - Mitsui, Mitsubishi, Marubeni dan sebagainya) dan kekuatan keuangan (dengan giant internasional banks), mereka mempunyai "bargaining power" yang cukup besar. Tema yang cukup menarik dalam buku ini adalah bahwa pada azasnya m.n.c. dapat memasuki pasar-pasar dan mendirikan pabrik-pabrik di berbagai benua disebabkan antara lain oleh adanya "subsidi" tidak langsung dari Pemerintah Amerika (seperti dirumuskan oleh penulis: ".... The main American advantage above all in industries associated with advanced technology, has without question been the level of straight government subsidy", halaman 32). Penulis

menerangkan bahwa melalui kontrak-kontrak, pemerintah Amerika secara langsung atau tidak langsung memberi subsidi kepada m.n.c. khususnya yang berusaha di bidang produksi-produksi barang yang memerlukan teknologi tinggi. Di samping buku-buku tersebut ada yang membahas masalah-masalah pemasaran internasional atau pemasaran global seperti oleh: C. Robert Patty, Harvey L. Vredenburg, "Readings in Global Marketing Management", Gordon E. Miraole, Gerald S. Albaum, "International Marketing Management", R.D. Irwin, 1970; Philip R. Cateora, John M. Hess, "International Marketing", R.D. Irwin, 1971; Vern Terpstra, "International Marketing", Holt, Rinehart and Winston, 1972.

Demikian secara singkat telah diberikan semacam penerangan kepada literatur (secara selektif dan terbatas) yang secara langsung membahas aspek-aspek m.n.c. Dalam hubungan ini ada baiknya juga untuk mengkonsultir suatu "annotated bibliography" yang diedit oleh David Burth dengan kawan-kawan berjudul "Multinational Corporation - Nation-State Interaction" yang diterbitkan oleh Foreign Policy Research Institute, Philadelphia.

